



日本“经营之圣”成危机下的生存之道

【日】稻盛和夫著

中国商业出版社

稻盛和夫经营哲学 日本经营之圣
日本经营之圣 稻盛和夫 经营之圣 稻盛和夫
日本经营之圣 稻盛和夫 经营之圣 稻盛和夫

ISBN 7-5098-0000-0

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

<在萧条中飞跃的大智慧>

第一部分 序言

京瓷名誉会长稻盛和夫

最近几年中我作的六次讲演构成了这本书，其内容是有关我的经营理念和具体的经营方法，是分别对日本和中国的有进取心的年轻企业家们所讲的。

这本书并不全是针对当前的经济危机而言的，中国人民大学出版社湛庐文化希望出版这本讲演集，并取名为《在萧条中飞跃的大智慧》。

为此我重读了原稿的全文。我想无论哪一篇，对当前尚未见底的经济危机都可以起到有益的作用，因为所谓经营要诀应该是普遍适用的。

从1959年至今的半个世纪中，我创建了“京瓷”和“KDDI”两个企业集团，并使这两者都获得了长足的发展。两个企业的合计销售额达到了46000亿日元，利润达到了5000亿日元。

然而，我们走过的道路并不平坦。这期间我们遭遇过多次经济衰退：20世纪70年代开始的“石油冲击”导致了经济危机，80年代出现了日元升值危机，90年代发生了泡沫经济危机，2000年以来又出现了IT泡沫危机。但是我把每次危机都当做机会紧紧抓住，为企业新的增长打下了坚实的基础。

但是，这一切不过是我们贯彻经营的原理原则的结果而已。这些原理原则记载在这本书中，靠这些原理原则可以切实有效地引导企业成长发展。所谓的“经营要诀”原本就不会受“时间”因素的影响，也就是不会因时代环境、景气动向的变化而变化，其基本精神应当是确定不变的。

同时，这些“经营要诀”看似朴实无华，但讲的却是应该怎样做人的道理，所以它们又不会受“空间”因素的影响，也就是不会随地区、国界的不同而变化，它们是具有普遍性的。

如果真是这样的话，从我粗浅的经营体验中概括出来的这本书，对于在全球性的经济萧条中寻求新的成长机会的中国经营者来说，或许会有所启示。而且正如书名一样，我衷心希望本书成为大家“在萧条中飞跃的大智慧”。

无锡市盛和企业经营哲学研究会会长、无锡中幸时装有限公司董事长曹岫云先生为本书的出版做出了不同寻常的努力，并为每一章撰写了精彩的导读文章。值此书出版之际，我谨向曹先生致以敬意并表示衷心的感谢。

第一部分 名人推荐

根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。——著名学者季羨林

我对稻盛先生一直很敬仰。很多事情是我最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。——阿里巴巴CEO马云

京瓷公司的发展规模如此之大，它之所以没有丧失企业家的精神，是因为稻盛和夫先生的经营哲学渗透到了组织内部。——全球管理大师、日本战略之父大前研一

稻盛先生是我平素非常尊敬的一位优秀的经营者，他将自己丰富经验中切身感悟的人生观、经营观归纳了下来。——已故日本“经营之神”松下幸之助

第一部分 专家导读

自席卷全球的金融危机爆发以来，经济学家们已经发表了许多高见，但企业家发言的相对较少，特别是我们中国的企业家，真正有份量的见解还不多。因为改革开放30年来，我们还没有经历过真正意义上的经济危机，我们的企业还缺乏应对这类危机的经验。

稻盛和夫先生赤手空拳40年创建了“京瓷”和“K D D I”两家世界500强企业。而在稻盛先生创业的50年中，他先后经历过两次石油危机、经历过日元升值危机和日本泡沫经济危机。而每次危机过后，稻盛先生的企业都得到了快速发展。稻盛先生具有应对和克服经济危机的丰富经验：把危机看做成长的机会，把萧条当做再发展的飞跃台，都是他的经验之谈。

稻盛先生不仅是一位杰出的企业家，更是一位卓越的思想家。稻盛先生具有敏锐的洞察力，喜欢深思熟虑，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的思想用朴实的语言表达出来。

用思想家的头脑将企业家的经验提炼归纳，上升到理论的高度，然后再用这些理论指导经营实践，促使企业更好地发展，这就是77岁的稻盛先生多年来的主要工作。

特别是金融危机爆发以来，稻盛先生更加忙碌了，因为由他主办的“盛和塾”中的5000多名企业家塾生都希望在克服危机的过程中得到他的指点。

在本章中，稻盛先生阐述了企业应对经济危机的一条预防策略和五条对策，深入浅出，非常实用，从中我们可以看到一位大企业家兼大思想家的大家风范。

“专家导读”均由无锡市盛和企业经营哲学研究会会长曹岫云先生撰写。

第一部分 萧条是成长的机会

萧条是成长的机会。企业在不景气的情况下，正好有时间来增强体质，为下一次飞跃积蓄力量。

春天樱花烂漫，是因为寒冷的冬天为它聚集了能量，经历了严冬的考验，樱花才能在温暖的春天盛开。同样，企业经历了萧条的考验，就可能有大的发展。萧条意味着艰难和痛楚，但萧条可以而且必须成为企业再次飞跃的台阶。不景气的程度越严重，越是要以积极开朗的态度面对，全员团结一致，切磋琢磨，集思广益，竭尽全力去突破困境。

萧条是严酷的、让人难受难堪的，但是，萧条决不是经营者可以消极悲观的理由。

今年“京瓷”将迎来创业50周年纪念。去年，我出席了在纽约的京瓷美国子公司的董事会会议，京瓷在加利福尼亚的子公司“京瓷国际”今年也将迎来创建40周年纪念。“京瓷”原来只是京都的一家小企业，但仅在创业十年后，就到美国加利福尼亚设立营销基地，接着又在圣地亚哥建设工厂，开始本地化生产。

就是发展非常顺利的“京瓷”，在这50年中也遭遇过石油危机、日元升值危机、泡沫经济危机等多次严重的经济萧条，每当此时，我总是忧心忡忡、夜不能寐。但是，每一次萧条过后，“京瓷”的规模都会扩大一圈、两圈。从这个经验当中，我得出“应当把萧条当做成长的机会”这样一个结论。

萧条来临，员工团结应对，就可以造出一个“节”来，像竹子那样的节。经济繁荣时，企业只是一味地成长，遇到萧条，全体员工凝成一股绳，发愤努力，形成“节”，使企业再次快速成长。也就是说，这

种“节”越多，企业就变得越发优秀。

第一部分 预防萧条的策略——高收益

应对萧条最高明的一招，就是在平日里打造企业高收益的经营体质。

高收益意味着什么呢？它是一种抵御能力，使企业在萧条的形势下照样能站稳脚跟。也就是说，企业即使因萧条减少了销售额，也不致于陷入亏损。换句话说，高收益就是预防萧条最重要的策略。

同时，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长、企业长期不赢利也依然承受得住考验。另外，此时可以下决心用多余的资金进行设备投资，因为萧条期购买设备比平时便宜许多。所谓经营，不能临时抱佛脚、被萧条逼入困境后才奋起努力，而是在平时就要尽全力打造高收益的企业体质。

第一部分 如果是高收益，销售额急速下滑仍能确保赢利

一旦萧条降临，必须化不利为有利，把萧条转化为成长的机会。但是，在这之前，作为企业经营着，我们有自己必须思考的问题，那就是萧条到来之前的准备工作。我们无法预测什么时候发生怎样的萧条，但事先有没有应对萧条的预防措施，所产生的结果就会大相径庭。

我多次跟大家讲过，“没有10%的销售利润率，就算不上真正的经营。”有人说，毛利不大的流通行业、零售行业，要实现10%的利润率很困难。但是假定毛利率只有20%、30%，如果从中挤出10%的利润率是困难的话，那么挤出7%、8%的利润率则是可能的，应该努力达到。事实上，在我们“盛和塾”的塾生当中，就有很多企业达到了这个目标。

平时努力打造一个高收益的企业体质，就是预防萧条最有效的策略。

为什么高收益的企业可以预防萧条呢？萧条出现时，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活干，可卖的产品减少，由此销售额降低，比如本来卖100个的现在只能卖90个，利润当然会减少，但因为平时有10%的利润率，即使销售额下降10%，照样可以赢利。不！就是销售额下滑两成，企业仍然可以保证有一定的利润。为什么？因为利润率高意味着固定费用低，原来有10%的利润率的话，销售额下降10%，利润只会下降5%、3%、2%，只有当销售额下降30%、40%时，才可能出现赤字。

如果企业利润率达到15%、20%，极端地说，即使销售额下降一半，企业仍可赢利。也就是说，一个高收益的企业即使遭遇萧条，销售额大幅下降，仍然可以保持一定的利润。

过去有过所谓“石油冲击”，有过日元升值危机，我们经历过多次经济萧条，但是在“京瓷”50年的历史中，从来没有出现过一次亏损，也就是说50次的年度决算，年年赢利。

“京瓷”的销售额曾经在半年中就降了90%，但还是没有出现亏损，因为当时它的利润率达到30%。因为“京瓷”具有独创性技术，能制造当时谁也做不了的新型陶瓷产品，所以有很高的利润率，在这种情况下，即使销售额大幅下滑也不会出现赤字。

“没有10%的销售利润率，就算不上真正的经营。”我说这句话包含两层意思，一是企业在平时、在经济繁荣时期就必须付出最大的努力；二是为了应对经济萧条的袭击，一个强健的企业体质是多么重要。

第一次“石油冲击”时，“京瓷”面临订单日益减少、将要无活可干的境况，即便如此，“京瓷”的利润还在继续增加。

1973年10月前后，石油危机开始冲击日本。1974年1月，“京瓷”的订单每月有27亿日元，但到了同年7月，降至不足3亿日元，可以说是骤减。生产总值也从1974年5月的26亿日元猛降至1975年1月的9亿日元，情况极为严峻，在如此大萧条的压迫之下，连大企业也纷纷停产，削减、解雇员工，或让员工歇业待岗。但此时“京瓷”没有削减、解雇一名员工，也没让一名员工待在家里。在保证员工继续就业的同时，“京瓷”仍然保持了相当高的利润。

萧条降临之后再匆忙应对，是不可能提高收益的，而平日的高利润率正是应对萧条的最好准备。

第一部分 丰厚的内部留存可以保障员工生活

预防萧条，高收益的企业体质之所以有效，还有一个理由。

持续高收益的体质使企业积累了相当多的内部留存。纵使因萧条而转为赤字，一年两年，就是不向银行借款，不解雇员工，企业照样挺得下去。

缺乏高收益体质，经营拮据，企业就无法储备自有资金。只有高收益才能对抗经济萧条，谈到这一点，我还想起了一些往事。

无论作为一个普通的人，还是作为经营者，我都属于谨慎小心又爱操心的那一类。“一旦遭遇萧条该怎么办呢？”我从年轻时开始，就一直忐忑不安，也正因为如此，我就格外努力，结果是实现了高收益，同时也增强了企业的体质。所以，1974年石油危机到来时，在公司的安全性方面我有足够的自信。

经济不景气，员工就动摇。当时我这样说：“请大家不要担心，即使优秀企业也因不景气接连破产，然而我们‘京瓷’仍然可以生存，哪怕两年三年销售额为零，员工们照样有饭吃，因为我们具备足够的内部留存。所以大家不必惊慌，让我们沉着应战，继续努力。”我用这些话来稳定军心，而事实上当时我们的确有足够的资金。

“京瓷”经营至今，一直在不断地充实企业的内部留存。截止到2008年3月，“京瓷”集团有现金、银行存款6000亿日元，股票4000亿~5000亿日元，合计约有10000亿日元的内部留存，足以应对任何的萧条与不景气。

这就是松下幸之助所讲的“水库式经营”。几十年前我听松下先生讲演时，也想搞“水库式经营”，而且从那时开始我就一直实行“水库式经营”，这就是防御萧条最好的办法。而且这样做还能稳定人心，面对萧条，员工们可以不必惊惶失措，而能沉着冷静地去克服困难，这就是高收益的企业体质所具备的优点。

这里有一个问题。以美国为中心的海外基金和投资家们，他们动用巨额资金买卖企业股票，借此获利，这些人看重的是股东资本利润率(ROE)。

资金负债表中有自有资本这个部分，相对于这个自有资本，当期纯利润是多少，这个经营指标就叫“股东资本利润率”。我讲的“利润率10%”是利润相对于销售额而言，而投资家们看重的是利润相对于自有资本的比例。

所谓自有资本，就是只要将赚到的钱不断积攒起来就能增加，也就是积累内部留存。企业经营得越好，自有资本就越雄厚。而投资家们看重的是这么多的自有资本能产出多少利润，自有资本越大，而由它所产出的利润却不高，就被认为是投资效率差。

投资家们常说：“如果达不到百分之多少的ROE，那家公司的股票就不能买。”受他们的影响，一般经营者也开始认为“为了提高ROE应该减少内部留存”。因此，使用内部留存的资金不断并购企业，不断购买设备，去追求更多的短期利润。

降低包括内部留存在内的自有资本，增大利润，分母小分子大，ROE的百分比就上去了，在美国式资本主义世界中，这样的企业被称为优秀企业，这已成为常识。

“京瓷”的经营干部在美国、欧洲开投资说明会，总会听到这样的意见：“‘京瓷’的自有资本比例实在太高，而ROE太低，存这么多钱干什么呢，应该去投资，应该去使用，好赚更多的钱，这是我们投资家的要求。”听到这种议论，干部们回来同我商量，我就说：“不必按那些投资家的意见去办。”当“ROE高的企业就是好企业”这种观点成为常识的时候，我的意见就是谬论。但是，这种所谓常识，归根到底，不过是短期内衡量企业的尺度。现在买进股票，待明年升值时抛出，这样就能轻松赚钱。对于这样思考问题的人来说，当然ROE越高越好，但我们要考虑未来的几十年，要一直把企业经营下去。对于我们来说，稳定比什么都重要，企业应该有足够的储备，才能承受得起大萧条的冲击。

然而，当今的常识却是，这种储备越是充足，经营者却越被视为无能，要被打上“不够格”的烙印。“你们去对投资家们说，他们要给我们打‘不够格’的烙印，那是他们的事。”我对京瓷的干部们这么说，“去告诉那些投资家，我们必须保护员工，保护企业，如果他們要否定这一点那是他们的事。”

日常经营中不断积累内部留存就可以预防萧条。企业总是微利，在内部留存很少的状态下遭遇萧条，企业就难以承受，经营者就会寝食难安。我一贯强调，企业至少要有10%的利润率，意义就在于此。

第二部分 萧条对策一：全员营销

萧条时期，全体员工都应成为推销员。企业各个部门平时都会有好的想法、创意、点子，这些东西在萧条时期可以派上用场，可以拿到客户那里，唤起他们的潜在需求，这件事全体员工都要做。

营销、制造、开发部门不必说，间接部门也要参与，全体员工团结一致，向客户提案，创造商机。这样做，不仅可以让客户感到满意，而且可以让自己的视野从部门内部拓展到整个企业。

不是陪着营业人员跑客户、当助手，而是将自己平时好的想法、创意、点子结合到商品中向客户推销。

第二部分 促进制造部门和营销部门的和谐

在萧条到来之前，力求成为高收益企业，有备无患。当萧条实际降临时，又该怎么办呢？现在正是这种情况，而且从目前来看，今后萧条的趋势将更加严重。面对不景气，首先应该强调的就是全员营销，“京瓷”在遭遇第一次石油危机时就是这么做的。

“京瓷”属于制造行业，制造产品然后销售。研究人员搞研究，技术开发人员搞技术开发，生产人员搞生产，营销人员搞营销，分工明晰。但是，刚才提到，由于石油危机，单月订单从27亿日元骤降至不足3亿日元，生产现场没活干，一片冷清，出现了严重的萧条景象。

在这种情况下，我提出全员营销，包括没有任何营销经验的现场生产人员在内，全体员工都出去推销产品。那些连客套话也不会讲的、农民出身的老员工也去搞推销，流着汗访问客户：“有活吗？有什么可以让我们干的吗？我们什么都干！”这样做最终取得了很大的成果。

一般来说，生产部门和营销部门往往是一种对立的关系，比如，生产部门会对营销部门发牢骚：“你们拿不到订单，害得我们没活干。”但是如果生产人员也去卖东西，他们就会明白营销是多么不容易。由于生产人员体验到了营销人员的辛苦，就会促进两者的和谐，彼此理解了对方的心情，有利于双方更好地配合。全员营销可以大大促进生产和营销之间的和谐。

共同品尝营销的酸楚

大家都去搞营销，就会产生一种同感：即使是制造业，即使是制造业中的尖端产业，卖东西、销售产品仍然是企业经营的根本。

一流大学毕业、聪明能干的企业的重要干部，他们到客户那里推销产品却不懂得要低声下气。看到他们那副自以为是的臭架子，就觉得他们太不像话。应该像小伙计一样，低头搓手道：“能不能请您下一点订单呢，为了客户您，我们什么都干。”就像是低三下四的仆人在恳求，但缺乏这点精神就拿不到订单。从某种角度看，最困难的境地就是向客户讨订单。但是，如果让缺乏这种经历的人当企业的干部，公司很难经营得好。不管是搞生产的还是当会计的，任何部门的人，让他们都经历在别人面前低头讨订单的辛苦，特别是萧条时期，让员工品尝这种酸楚，让他们懂得要订单有多难，经营企业有多难，特别是营销部门以外的干部，让他们有切肤般的体验是很重要的。

“京瓷”所卖的产品，是工业用的新型陶瓷材料，靠一般的流通渠道是无法销售的。要跑到过去就买我们产品的客户那里，低头恳求：“我们公司还能做这样的新产品，看看有没有为贵公司效劳的地方”，一

边询问一边推销，“虽然是特殊产品，你们是不是有什么地方可以用得上”，这样一边提案，一边试探销路。

我想大家都还记得，在过去不景气的时候，报纸上常报道，一些综合性电器厂家向员工发放自家产品，比如电视机、电冰箱等实物作为年终奖。

因为萧条，库存当然会增加，为了减少存货，把产品发给员工以代替奖金，我认为这不是上策。有一个厂家动员员工：“现在库存有这么 多，希望全体员工都来帮着卖，可以去卖给乡下的亲戚朋友，价格优惠，按照卖给职工的折扣价就行。”结果库存一扫而光，原本躺在仓库里的冰箱、洗衣机、电饭锅，全由员工们推销给了他们的亲戚朋友。

比用实物支付给员工更好的办法，就是全员推销库存，让大家都明白，低头求人、推销产品有多难、多辛酸，这是很有意义的。

第二部分 萧条对策二：全力开发新产品

萧条时期可以全力开发新产品。平时因工作忙碌而无暇顾及的产品，平时无暇充分听取客户意见的产品，都要积极开发，不仅是技术开发部门，营销、生产、市场调查等部门都要积极参与，共同开发。

萧条时期客户也会有空闲，也在考虑有无新东西可卖。这时主动拜访客户，听听他们对新产品有什么好主意、好点子，对老产品有什么不满或希望，然后把他们的意见带回来，在开发新产品和开拓新市场中发挥作用。

第二部分 工作量减少的萧条期正是开发新产品的好机会

在生产现场，许多技术人员平时就考虑过开发这样那样的新产品，但因为太忙总不能着手研发。比如食品行业中做糕点的店家，很想做些新式点心，但因为老产品一直畅销，平时做老式点心已忙得不可开交，但进入萧条期，老式点心滞销，手头就有了空闲，以前一直想的“这种新蛋糕如果做出来肯定好卖”，现在就可以试做了，在萧条期就能尝试新东西。

萧条时最有空闲，“做这个试试如何，卖那个试试怎样，把这个东西推荐给客人好不好”，平时一直就有的想法，萧条时都可实行，这时可以而且应该试做新东西。

同时，把这些新想法拿到客户那里，因为萧条，客户也没事干，闲得

发慌，他们往往会说：“其实我们也考虑过想请你们做这样的东西。”另外，此时有的客户还会提出他们自己的创意，请我们试制。总之，萧条期努力开发新产品，对于企业经营非常重要。

萧条期开发出用于钓鱼竿的陶瓷导向圈

“京瓷”初期的产品曾用于纺织机械。在纺织机械上，因为纱线高速运转，同纱线接触的零件很容易磨损，用不锈钢做的零件也只能用一天就会因磨损而断裂。这些地方如果用耐磨的陶瓷零件来代替，效果极好。“京瓷”当时开发了各种陶瓷零部件供纺织机械使用。

但到第一次石油危机时，纺织机械一下子滞销，“京瓷”也断了订单。此时我们就实行“全员营销”、“全力开发新产品”这两项策略。

我们有一位营销员去拜访静冈县一家渔具制造企业，看见一种钓鱼的渔竿附有卷线装置，其中天蚕丝线滑动的接触部位使用的是金属导向圈。这位聪明的营销员注意到这一点，于是向对方提出建议：“我们是做新型陶瓷的，比如纺织机械上在与高速运转的纱线接触、容易磨损的地方，就用的是我们公司耐磨的陶瓷零件。你们渔竿上与天蚕丝线接触的金属导向圈，如果改用陶瓷一定非常适合。”

但是渔竿上的导向圈，并不像纺织机械因为纱线不停高速运转而很快磨损，只是投竿时滑动一下。所以对方回答说：“用陶瓷的价格高，没必要。”

但这位营业员不死心，为了引起对方的兴趣，继续动员说：“用陶瓷零件不仅不磨损，而且可以减少与丝线之间的摩擦系数。”钓鱼时先要挥舞渔竿让渔钩飞出去，如果摩擦系数大，丝线滑动阻力大，渔钩就飞不远。还有一点，现在的金属圈，在钓到大鱼时，因摩擦力大，丝线会“啪！”的一下断掉。钓到大鱼时自然会兴奋不已，但偏偏此时线断了，多扫兴。即使用强度很高的线，摩擦系数仍然过大。

为什么渔线会断，因为钓到大鱼时，线上突然产生很大的张力，线与圈上压力大增，这样拉着，摩擦生热，就把天蚕丝的渔线熔化了，线瞬间断裂。

渔具企业的人听了就说：“你既然这么说，那就试试吧。”于是带上手套，先用原来的金属圈，加上负荷用力拉，果然渔线发热断裂，然后换上陶瓷圈，一点问题没有，非常理想。

“就是它了！”渔具企业一锤定音，从此采用陶瓷导向圈。现在凡是高

级渔竿全都用上了陶瓷导向圈，并且从静冈渔具厂开始推广到全世界。有人说那么不起眼的产品有什么了不起，但这个零件每个月可以卖500万个呢。

第二部分 萧条对策三：彻底削减成本

萧条时期竞争愈加激烈，订单数量、单价下降，这时仍要维持赢利，成本的下降要大于价格的下降才行。一般人都认为这不太可能。“从认为不可能时重新开始！”认真设法改革，“现在的做法真的没问题吗，还有没有进一步削减费用的办法呢？”从各个方面重新研究，改正传统的效率低下的加工方法，合并不必要的组织，彻底实行合理化，坚决压缩成本。增强抵御萧条的能力，到景气恢复时便能很快出现利润，并成为优秀的高收益企业。

萧条时竞争激烈，价格不断下降，按原来的成本做肯定亏本，因此必须下决心彻底降低成本。但是人工费不可能随便降低，因此除了提高每个人的工作效率外，只有彻底削减各种费用。

景气时订单多，即使想要降低成本，也总是实现不了。因此萧条期正是降低成本的好机会。萧条期费用再同过去一样，企业就经营不下去。既然没有退路，只好大家一起努力减少费用，所以讲萧条是降低成本的唯一机会。

萧条时成本能压缩到什么程度，这直接影响到事后企业的经营及成长的可能性。萧条时竞争更加激烈，价格连续下降，在这种情况下仍能赢利，这样的成本，这样的企业体质，在萧条结束后，销售额增加三成、五成、一倍时，利润就非常可观。

就是说，萧条期降低了成本，改善了企业体质，以至低价仍能赢利，那么，一旦景气恢复，利润就开始大幅攀升。在萧条期打造的筋肉坚实的企业体质保证了高收益。我总强调达不到10%的利润率就算不上经营，但是正因为经历了萧条期降低成本的努力，才形成了高收益的企业体质。“因为萧条，亏本也是没办法的事”，如果抱着这种态度，那么即使景气恢复，取得的利润也是微乎其微的。

萧条时即使营业额减半，仍能挤出利润，形成这种体质，一旦营业额上升或恢复，就能实现高利润。困难时降低成本，好像是逃避困难，是苦肉计，但这决不是消极的对策，这将成为企业实现再次飞跃的有力武器。

抓住萧条这个机会，花心血与员工共同努力，彻底削减成本，“走廊

里的灯关掉，厕所里的灯也关掉”，与员工一起，从所有方面削减经费，这种努力在企业发展中是必不可少的。萧条期降低成本如能成功，景气恢复后，就能转化为高收益企业。所以说：“萧条是高收益之源。”

我一直在说萧条是成长的机会，萧条本身当然是不好的，但萧条期削减成本的努力，打造出一个再次飞跃的“节”，企业因此会变得更加强大。所以，我们经营企业必须将萧条当做机会并紧紧抓住。

第二部分 萧条对策四：保持高生产率

必须在萧条期仍然保持高生产率。因萧条而订单减少，要干的活少了，如果仍然由过去同样多的人来生产，制造现场的生产效率就会下降，车间里的工作气氛就会松懈。这种情况下，应该把多余的人从生产线上撤下来，让他们集中学习或做一些车间的整理工作，为景气恢复做准备。同时，制造现场留下必须的最小限度的人员，保持同最忙碌时一样的紧张工作的气氛，才能维持过去经过许多努力才提高上去的生产效率，这一点很重要。

第一次石油危机时，许多企业或解雇、或临时解雇、或让员工在家待岗。当时我考虑无论如何也不能让员工失业，但订单减半，甚至减了三分之二，如果仍由原有人数来做，就无法维持过去的高生产率。

上一条对策讲过，萧条期必须削减成本，但用原有的人数只做原来三分之一的工作，生产效率自然非常低下，过去花了不少工夫，好不容易提高的生产效率，一下子被破坏了，作业工序的效率迅速下降。作业效率一旦下降，订单增加时想要恢复原有的高生产率谈何容易，所以当时我只把三分之一的人员留在现场工作，三分之二的人去做平时无暇顾及的车间维修及清扫等工作，或举办哲学培训班，学习做人做事的正确规范。

也就是说，生产因萧条减少到原来的三分之一，那么人员也减少到三分之一，这样才能继续保持过去的高生产率。

调离生产现场的员工无论清扫还是维修工作都很认真，因此车间变得干净起来，工厂院子里筑起了花坛，大大美化了企业。当然三分之二的人不在现场工作，企业又要维持下去，正如前面所讲的，需要企业积累充分的内部留存，正因为是高收益体质，我们才能做到这一点。

第二部分 萧条对策五：构建良好的人际关系

萧条是构建良好人际关系的绝好机会。萧条是考验劳资关系的试金石，景气时彼此都可以冠冕堂皇，一旦面临萧条，要求严格时，光说漂亮话就不管用了。

在困难的局面下，职场和企业的实力受到考验，同甘共苦的人际关系是否已经建立，上下一心的企业风气是否已经形成。从这个意义上讲，萧条是调整和重建企业良好人际关系的绝好机会，应趁此机会努力营造更优良的企业风气。

第二部分 构建互相信赖的劳资关系

我一贯强调，经营中小企业最重要的事情就是经营者与员工的关系问题。经营者要爱护员工，员工要体谅经营者，互相帮助，互相扶持。我们必须建立这种关系，不是资本家和劳动者的对立关系，而是共同经营的伙伴关系，建立这种关系、形成这种企业风气的企业就是优秀的企业。

为此，我一直跟大家谈哲学，劝大家把这种想法与自己的员工分享，并通过经常性地举办情感酒话会，与员工交心。针对我的这些话，有人会说：“我们公司人际关系不错啊！”但一到萧条期，光说好听的话是没用的，“要多干活，经费要一降再降，今年奖金要减少三成，发不出奖金希望你们忍耐”，到时这些话不得不说。

平时以为员工理解企业的经营，与自己同心协力，所以到了萧条期就要求员工更加出力，要员工做出自我牺牲。但想不到员工却不接受，出来抵制，这时候才明白员工并未真正与自己一条心。

换言之，萧条是劳资关系的试金石。自以为企业的劳资关系不错，但员工却说“公司提出如此过分的要求，我们接受不了”，也许还趁此机会成立工会组织。萧条期受外界的煽动，有的企业新建工会，不仅自己公司的员工，而且联合外部支援者一起来向经营者进行严厉交涉。本以为自己得到了员工的信赖，企业员工与经营者关系良好，但一到萧条期才明白事情并非如此。

萧条到来时，本该齐心协力克服困难，但人际关系是件复杂的事情，往往就在这时候员工却叛离了企业。从而导致公司的分裂。形势好时，大家很团结，员工也很配合，但最需要大家同心协力时，却偏偏离心离德。

此时应该深刻反省：“自己的经营有问题，员工从内心并不信赖我，本想萧条时大家能风雨同舟，却没能做到。”今后怎样才能与员工建

立信赖关系，不但自己，而且要与员工一起认真思考。

平时这些问题并不会显现出来，患难时方见人心，这时不能一味地叹息，而是应该考虑如何改善，如何吸取教训把今后的事情做好。

第二部分 分担萧条苦难的“京瓷”工会的信念和勇气

20世纪70年代，随着战后日本经济的高速增长，员工工资也以每年20%、25%的比例大幅上涨。但1975年因遭受到石油危机的冲击，“京瓷”的销售额和利润都大幅下降。本该照例大幅加薪，但由于发生了严重的萧条，作为薪金基础的销售额和利润都严重滑坡。在这种状况下，再维持很高的工资上涨比率，就必须提高产品的销售价格，这样“京瓷”就会失去竞争力，拿不到订单而陷入困境。于是我直率地对“京瓷”的工会讲：“今年的加薪有困难了，暂时搁置吧。”也就是说，公司经营面临这么大的困难，今年不加工资了。

福井君现在是“盛和塾”的顾问，当时他是工会主席。我耐心地向他解释道：“这种时刻更要削减成本，增强企业实力，如果萧条期再大幅加薪，增加成本，就会丧失价格竞争力，企业就不好经营了，所以这次加薪只好暂缓考虑了。”

工会全体干部经讨论后得出结论，今年的加薪冻结，并向全体员工做出了说明。

当时“京瓷”工会组织的上级部门是“前线同盟”，他们使用各种手段支援下属的工会团体，帮助他们与经营方交涉，实现加薪。而“京瓷”工会宣布“今年冻结加薪”，“前线同盟”就慌了手脚，指责“京瓷”工会说：“你们那么软弱让我们很为难，这种时候就该向经营者提出强硬要求，获得加薪。”对此，我们的工会表示：“提出如此无理的要求，等于要搞垮公司，这样的工会团体，没有继续加盟的必要。”并正式发表声明，退出“前线同盟”。

下级工会从上级工会团体中退出，这在当时是一个特例，“京瓷”工会的退出成了一个大问题。当时以福井君为核心，工会干部们理直气壮地宣传“京瓷”工会的宗旨和主张，让我至今记忆犹新。就是说，工会也承担了企业发展的一部分责任，协调劳资关系，为全体人员谋幸福是“京瓷”工会的使命。用这个理由向上级工会做解释，退出了“前线同盟”，这件事一时成为热门话题。现在回想起来，依然觉得“京瓷”工会当时还真有勇气。

“京瓷”的员工一贯理解、支持公司，萧条时期更表现出超出预期的献

身精神。就是说，“京瓷”内部良好的人际关系不仅由此得到确认，而且员工与经营者之间的这种坚韧的纽带，对事后“京瓷”的发展也发挥了巨大的作用。

正因为企业内部平时就具备健康的、良好的人际关系，所以萧条期冻结加薪的决定才能被全体员工所接受，同时又毅然退出反对这一决定的上级工会组织，就这样，“京瓷”工会顺利通过了自己的主张。“一味讨好经营者就不是工人运动，劳动者就是要在萧条期强迫经营者接受自己的条件，捍卫自己的权利。”在那样的时代风潮中，“京瓷”工会站出来，堂堂正正地说：“不！我们的观点不是这样的。”而且毅然决然地退出了上级团体。这件事不仅证明了“京瓷”的劳资关系是良好的，是正确的，而且给予了作为经营者的我以莫大的勇气。

当然企业有如此密切的劳资关系并不容易，往往在最需要大家齐心协力的时候，员工中却爆发出牢骚与不满。但此时不应埋怨，而应该谦虚地反省，反省过去自己在经营中做得不好的地方，努力重建企业良好的人际关系，这才是最重要的。

“京瓷”运用以上所讲的一项预防策略和五项对策，在克服每一次萧条之后，都获得了新生和提升，也就是打造出了一个“节”，为企业的持续发展打下了坚实的基础。

面对萧条来袭，企业所处的环境将变得越发严峻。如何应对萧条，以上的内容都是我自己多年的经验，希望大家铭记在心，把即将到来的萧条看做企业再次发展的飞跃台，不断钻研，不断努力，不断前进。